

# اجتناب از چهار خطر در "مدیریت ارتباط با مشتریان"

مهندس محمدرضا حیدرپور دهکردی  
کارشناس ارشد مهندسی و برنامه ریزی حمل و نقل



مدیریت ارتباط با مشتریان "یا سی آرام (CRM) سودمند و درآمدزاست؛ اگر مدیران سازمانها درک دقیقی از آن داشته باشند. اثر حاضر نشان می دهد بسیاری از مدیران فاقد این درک دقیق هستند. ویژگی این مدیران را نیز برمی شمارد که در متن بخوانید. "مدیریت ارتباط با مشتریان" نویدهای دلفریبی دارد اما در عمل می تواند خطرناک باشد. همچنانکه این اثر از بودجه های سنگین شرکتهایی یاد می کند که برای راه اندازی سیستم "سی آرام" (CRM) پرداخت کردند، اما با مشکلات بیشتری روبه رو شدند. ویژگی این اثر در آن است که راه اندازی "سی آرام" (CRM) را ضروری و مهم می داند اما از مخاطراتی نام می برد که بسیاری از مدیران در دام آن اسیر می شوند. نخستین دام را در این شماره می خوانید و دام های دیگر در شماره های آینده درج می شود.

"توسعه مهندسی بازار"

هنگامی که شرکت مانستر دات کام (Minster.com) در سال ۱۹۹۸ اقدام به توسعه سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) خود کرد، اطمینان داشت که با اجرای سیستم مزبور یک راهبرد پول‌ساز جدید به کار بسته است. شرکت مزبور که در ایالت ماساچوست به فعالیت کارایی اشتغال دارد، بیش از یک میلیون دلار در یک نرم‌افزار سفارشی خاص سرمایه‌گذاری، و تمامی سیستم‌های کامپیوتری خود را یکپارچه کرد تا به این ترتیب بتواند بهروری فروشندگان را افزایش دهد. فروشندگان این شرکت می‌توانستند با به کارگیری این سیستم، به اطلاعات مورد نیاز مشتریان بالقوه خود در اسرع وقت دسترسی پیدا کنند. اما این سیستم جدید به نحو وحشتناکی کند بود و در حقیقت، آنقدر کند بود که فروشندگان نمی‌توانستند اطلاعات مربوط به مشتریان

را از بانک اطلاعاتی شرکت به کامپیوترهای کوچک همراهشان منتقل سازند. تلاش آنها برای انتقال نیز منجر به قفل کردن دستگاه می‌شد. شرکت سرانجام مجبور به بازسازی کل سیستم شد و در این راستا میلیونها دلار پول، به اضافه اعتبارش را نزد کارکنان و مشتریان از دست داد.

اگر چه سیستم مدیریت ارتباط با مشتری نویدهای دلفریبی می‌دهد ولی در عمل می‌تواند خطرناک باشد. اگر این سیستم کار کند، توانایی دارد اطلاعات مربوط به مشتریان را سریعاً جمع‌آوری کرده، ارزشمندترین مشتریان را مشخص و با ارائه فرآورده‌ها و خدمات خاص باعث افزایش حس وفاداری آنها شود. این سیستم همچنین باعث کاهش هزینه ارائه خدمت به مشتریان شده و امکان دسترسی به مشتریان مشابه را تسهیل می‌کند. اما اگر خوب کار نکند (که متأسفانه غالباً این چنین است) منجر به بروز خسارتهای عظیمی خواهد شد مثل آنچه که در مورد مانستردات کام به وجود آمد.

### مدیریت ارتباط با مشتریان سودزا نیست

براساس گزارش شرکت گارتنر گروپ (Gartner Group) که یک شرکت مشاور تحقیقاتی است، حدود ۵۵ درصد از همه سیستم‌های ارتباط با مشتری نتیجه بخش نیستند. همچنین باید به این نکته نیز توجه داشت که براساس گزارش تحقیق شرکت بین (Bain) در مورد ابزارهای مدیریتی موثر در سال ۲۰۰۱ (که به بررسی کاربردها و میزان رضایت مدیران شرکت‌های بزرگ از به کارگیری

تکنیک‌های مدیریت پرداخته است) از میان ۲۵ تکنیک مورد رضایت مدیران، سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، رتبه ۲۳ را کسب کرده است. در حقیقت، در مقایسه با تحقیق پیشین که در میان ۴۵۱ مدیر ارشد شرکت‌های مختلف صورت گرفت، ۲۰ درصد آنها اظهار داشتند سیستم مدیریت ارتباط با مشتری آنها نه تنها منجر به رشد سود آوری نشده بلکه، به روابط حسنه و

قدیمی آنها با مشتریان نیز لطمه زده است. به عنوان مثال، یک شرکت خرده‌فروشی فرآوردهای صنعتی که در سال ۱۹۹۶ بیش از ۳۰ میلیون دلار صرف برقراری سیستم مدیریت ارتباط با مشتری کرده بود، مجبور شد اجرای آن را در سال ۲۰۰۱ متوقف سازد. دلیل متوقف کردن پروژه مزبور این بود که کارکنان شرکت که مشغول اجرای سیستم بودند، به جای افزایش وفاداری مشتریان به طور روز افزونی باعث آزردن آنها شده بودند. در طی مدتی که شرکت مزبور تلاشهای خود را برای کارگیری سیستم مزبور به کار بسته بود، رقبای او به تقویت موقعیت خود در بازار پرداختند.



### دلایل شکست و ناکامی "مدیریت ارتباط با مشتریان"

چرا ابتکارات "سی آر ام" (CRM) تا به

این حد با شکست مواجه می‌شوند؟ در طول ده سال گذشته، ضمن مطالعه ابتکارات موفق و غیر موفق ۲۰۰ شرکت در صنایع گوناگون که برای ارتقای میزان وفاداری مشتریان دست به اقداماتی زده بودند تلاش شد تا پاسخی برای سؤال فوق پیدا شود. نتایج تحقیق نشان داد که یک دلیل ناکامی آن است که بیشتر مدیران آگاهی کاملی از آنچه که "سی آر ام" (CRM) انجام می‌دهد، هزینه‌های آن، و مدت زمان اجرای آن ندارند. اگر باورتان نمی‌شود، از پنج نفر از مدیران خود بخواهید تا "سی آر ام" (CRM) را تعریف کنند. پاسخ صحیح این است: "مدیریت ارتباط با مشتریان" فرآیندهای کسب و کاری و راهبردهای مشتری را همسو می‌سازد تا موجب وفاداری مشتری شود و سودآوری را بتدریج افزایش دهد. دقت کنید که آشکارا کلمات (فناوری) و نرم افزار جایی در تعریف فوق ندارد. آنگاه از همین مدیران در مورد هزینه‌های اجرای یک راه حل "سی آر ام" (CRM) سؤال کنید، پاسخ صحیح چنین است: هزینه این کار براساس گزارش تحقیقاتی شرکت فارستر (Forrester Research) بین ۶۰ تا ۱۳۰ میلیون دلار است. از آنها در مورد مدت زمان لازم برای اجرای "سی آر ام" (CRM) سؤال کنید. حداقل مدت لازم براساس دقیقترین پیش‌بینی‌ها بیش از ۲۴ ماه است؛ اگر چه شرکتی قول پیاده کردن این سیستم را در ۹۰ روز می‌دهد و یک رقیب سرسخت او این مدت را به ۹ روز کاهش داده است.

نتایج تحقیق به نحو بسیار آشکاری نشان می‌دهد که تعداد زیادی از مدیرانی که مترصد اجرای "سی آر ام" (CRM) هستند، در حین اجرای آن، در یک یا چند تله از چهار تله فراروی "سی آر ام" (CRM) گیر می‌افتند. این دام‌ها از این فرضیه غلط ناشی می‌شوند که "سی آر ام" (CRM) یک ابزار نرم افزاری است که مدیریت ارتباط با مشتریان شما را اداره خواهد کرد. این طور نیست. "سی آر ام" (CRM) مجموعه‌ای از فرایندها و راهبردهای مرتبط با مشتری است که با یک نرم افزار خاص پشتیبانی می‌شود تا وفاداری

**براساس گزارش شرکت گارتنر گروپ حدود ۵۵ درصد از همه سیستم‌های ارتباط با مشتری نتیجه بخش نیستند. همچنین براساس گزارش تحقیق شرکت بین ۲۰ درصد مدیران اظهار داشتند سیستم مدیریت ارتباط با مشتری آنها نه تنها منجر به رشد سود آوری نشده بلکه، به روابط حسنه و قدیمی آنها با مشتریان نیز لطمه زده است**

مشتریان و در نهایت سودآوری شرکت را افزایش دهد. این یک تمایز ظریف و بسیار مهم است که به آن خواهیم پرداخت.

اشتباه نکنید راهانداختن "سی آر ام" (CRM) هم مهم و هم فوری است. "سی آر ام" (CRM) محبوبیت دارد و محبوبیت آن در حال افزایش است. وسایل ارتباط جمعی در سال ۱۹۸۹ فقط یک بار از "سی آر ام" (CRM) نام بردند. این رقم تا قبل از سال ۲۰۰۰ به ۱۴ هزار بار افزایش یافته است.

۷۲ درصد از مدیران در سال ۲۰۰۱ اظهار داشتند که برنامه های "سی آر ام" (CRM) آنها قبل از پایان آن سال در شرکت شان استقرار خواهد یافت این عدد دو برابر نتایج تحقیق مشابه سال قبل از آن (۳۵ درصد) است؛ به این ترتیب، "سی آر ام" (CRM) جایگاه بالاترین رشد تکنیک مدیریتی را به خود اختصاص داده است. متاگروپ (META Group) که یک شرکت تحقیقاتی و مشاور است، پیش بینی کرد بازار نرم افزار "سی آر ام" (CRM) در سال ۲۰۰۴ به ۴۶ میلیارد دلار برسد که این رقم بیش از دو برابر سال قبل از آن است که بیش از ۲۰ میلیارد دلار بود.

ارقام فوق همه آنچه را که لازم است در مورد اهمیت "سی آر ام" (CRM) گفته شود، به روشنی نشان می دهند. "سی آر ام" (CRM) وارد صحنه شده است. حال دیگر این شما هستید که با اجتناب از گیر افتادن در دام های متعدد، اثر بخشی آن را بیشتر سازید.

### دام اول: به اجراگذاران "سی آر ام" (CRM) قبل از تدوین یک راهبرد مشتری:

هر ابزار مدیریتی جدید می تواند وسوسه انگیز باشد، اما نرم افزار "سی آر ام" (CRM) از یک وجه افسوسناکی خاصی برخوردار است و آن این است که قول می دهد مشکلات دائمی شرکتها را مرتفع کند. در حقیقت، بسیاری از فرآورده های "سی آر ام" (CRM) چنین می کنند. آنها ادعا می کنند که فرایند حساس و پر رمز و راز پس راندن مشتریان دانه ریز و جلب و جذب مشتریان دانه درشت را به نحوی خودکار تنظیم می کنند. واقعیت این است که "سی آر ام" (CRM) از عهده این کار بر می آید، اما لازمه موفقیت این است که از قبل یک راهبرد سنتی برای جلب و نگهداری تدوین و به اجرا گذارده شده باشد.

چرا چنین است؟ زیرا، مدیریت روابط با مشتری روی همان تحلیل آشنا و قدیمی (بخش بندی بازار) اتکا دارد. ضمن اینکه انجام این تجزیه و تحلیل برای رسیدن به اهداف مشخص بازاریابی ضرورت تام دارد. اجرای "سی آر ام" (CRM) بدون تحلیل بخش بندی مشتریان و اتخاذ تصمیم در مورد اهداف بازاریابی به مثابه ساختن یک بنا بدون رعایت معیارهای مهندسی و نقشه های معماری است. با وجود این، تعداد زیادی از مدیران ارشد سازمانها به جای تدوین راهبرد بازاریابی، از فناوری "سی آر ام" (CRM) استفاده می کنند. آنها با این کار خود عملاً به فروشندگان نرم افزار اجازه می دهند تا رویکرد آنها را در مورد روابط با مشتریان به پیش برند. یا در خیلی از مواقع دیگر، راهبرد مشتریان خود را برای مطابقت دادن آن با فناوری "سی آر ام" (CRM) که بتازگی خریداری کرده اند، مورد بازسازی قرار می دهند. بدتر اینکه آنها پس از انجام این کار، مدیریت روابط با مشتریان خود را به مدیران ادارات اطلاعات و آمار خود می سپارند. به نظر می رسد که (فناوری) بعد غالب این فرآیند را تشکیل می دهد. این طور نیست؟ مطمئناً (فناوری) بخش

### تعداد زیادی از مدیران ارشد سازمانها به جای تدوین

### راهبرد بازاریابی، از فناوری "سی آر ام" (CRM)

استفاده می کنند. آنها با این کار خود عملاً به

### فروشندگان نرم افزار اجازه می دهند تا رویکرد آنها

را در مورد روابط با مشتریان به پیش برند

عمده ای از این فرآیند را به عهده دارد و مشکل نیز دقیقاً در همین است. فناوری که بر مشتریان اثر می گذارد، همیشه باید در قالب یک راهبرد فراگیر تنظیم شود تا موثر واقع شود.

### قضیه موردی نیویورک تایمز

شایسته است در اینجا به ذکر مصداقی در مورد نیویورک تایمز (New York Times)

بپردازیم. در اوایل دهه ۱۹۹۰ که این روزنامه با عدم رشد تیراژ مواجه شده بود، گروهی از مدیران ارشد آن مأمور شدند تا راهکارهایی برای افزایش سهم بازار روزنامه پیدا کنند. اولین نشانه های دریافتی از تحقیقات بازار نگران کننده بود. نتایج تحقیق نشانگر آن بود که تنها راه برای افزایش فروش، عامیانه نویسی مقالات، افزودن به تعداد کاریکاتورها، درج سرمقاله های اغراق آمیز و برداشتن گامهای دیگری بود که حرکت در جهت آن به معنی تغییر عمده در رویکرد هیأت تحریریه روزنامه محسوب می شد. واضح است که انجام توصیه های مزبور با ارزشهای سنتی حاکم بر روزنامه مطابقت نداشت. بنابراین، نیویورک تایمز تصمیم گرفت تا به انجام تحقیقات جهت دار دیگری در مورد مشتریان عمده و بالقوه خود دست بزند.

نتایج این تحقیقات جدید روشنگر آن بود که خوانندگان اصلی روزنامه علاوه بر نیویورک در سایر کلان شهرهای امریکا نیز وجود دارند و این مشتریان بالقوه، خواهان تحویل سریعتر روزنامه به منزلشان و دسترسی بهتر به دکه های روزنامه فروشی هستند. بنابراین، شرکت مزبور تصمیم گرفت تا این خواسته مشتریان را با برقراری شبکه های تحویل سریع روزنامه از هیجده محل چاپ به سراسر امریکا پاسخ دهد. نیویورک تایمز، به موازات ارتقای تواناییهای توزیع خود، اقدام به برقراری یک سیستم تلفن خودکار کرد که می توانست در تمامی ساعات شبانه روز خواسته مشتریان را در مورد تغییر وضعیت اشتراک یا برنامه ریزی مجدد در زمان تحویل روزنامه انجام دهد. در شماره ویژه روزنامه نیز که در ایالت های نیوانگند و واشنگتن توزیع می شد، پیش بینی وضعیت هوا مخصوص مناطق مزبور و همچنین فهرست برنامه های تلویزیونی محلی درج شد.

ابتکارات فوق با موفقیت روبه رو شد. اکنون مشتریان می توانستند روزنامه محبوبشان را که با توجه به نیازهای ویژه آنها تنظیم شده، از طریق یک سیستم توزیع سریع و مطمئن دریافت کنند. سردبیران روزنامه هم می توانستند کیفیت روزنامه نگاری و کمال آن را ارتقا دهند. به این ترتیب، نیویورک تایمز جزو معدود روزنامه های ملی در سطح دنیا قرار گرفت که افزایش تیراژ یافت (تیراژ این روزنامه در سال ۲۰۰۰ در حالی که معدل تیراژ سایر روزنامه های ملی در آن سال در حدود ۴ درصد کاهش یافته بود، با افزایش دو درصدی مواجه شد).

رویکرد نیویورک تایمز نمونه بسیار موفق از نحوه برنامه ریزی "سی آر ام" (CRM) است. شرکت مزبور هنگامی که در صدد برآمد تا مشکل عدم رشد تیراژش را حل کند، به کاربرد نرم افزار "سی آر ام" (CRM) روی نیابرد بلکه، با استفاده از زیرکانه ترین روشهایی که می توانست، به حل مشکل مشتریانانش همت گماشت. این روزنامه اکنون که یک دهه از موضوع می گذرد، تازه شروع به استفاده از فناوری "سی آر ام" (CRM) کرده تا آن را در راستای راهبرد مشتریانانش به کار گیرد. "سی آر ام" (CRM)، بالاخره به عنوان بخشی از راه حل مورد استفاده قرار گرفت، اما هدایت راهبرد مشتری و فرایند آن را به عهده "سی آر ام" (CRM) نگذاشتند.